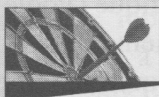




# Chapitre 9

## Les approches communicationnelles des groupes dans les organisations

Pierre Mongeau &  
Johanne Saint-Charles



### OBJECTIFS DU CHAPITRE

- S'initier aux grandes thématiques que l'on trouve dans les travaux portant sur les groupes
- Souligner les grands enjeux liés aux phénomènes de communication dans les groupes
- Comprendre la dynamique des groupes sous l'angle de la communication
- Comprendre les fondements généraux des interactions dans les groupes

## Introduction

Observer, analyser et intervenir auprès d'un groupe de travail en adoptant une approche communicationnelle, c'est mettre l'accent sur les phénomènes émergents des relations qu'il y a entre les membres. Le groupe devient quelque chose qui existe par et dans « ce qui se passe » entre les personnes et entre l'entité ainsi constituée et son environnement, notamment organisationnel. Le groupe n'est pas donné au départ ; ce n'est pas un espace ou un objet dans lequel les individus entrent comme ils le feraient dans une salle ou un véhicule (Frey et Surwail, 2004). Le groupe est intrinsèquement lié à la participation des membres, comme l'est la musique jouée par un ensemble de musiciens. Dans cet esprit, le groupe n'est pas un ensemble de personnes en interaction, mais un ensemble qui naît de l'interaction de plusieurs personnes (Saint-Charles et Mongeau, 2006). C'est une entité sociale, un système organisé, créé par la structuration des interactions de plusieurs personnes effectuant une activité. C'est une entité qui, à son tour, interagit avec son environnement organisationnel et social ainsi qu'avec les personnes qui la composent. En bref, le groupe affecte les relations qui le constituent et le contraignent.

Plusieurs auteurs ont procédé à des revues de la littérature scientifique (Poole et Hollingshead, 2005). Ces revues convergent vers six grandes thématiques : la production, les phénomènes d'affiliation, le traitement de l'information, l'influence, l'organisation du groupe et la médiation des pressions qui s'exercent sur lui (Saint-Charles et Mongeau, 2006). Elles correspondent aux principales « utilités » ou fonctions attribuées au groupe : produire, s'affilier, traiter l'information, s'influencer, s'organiser et interagir avec l'environnement. Ces thématiques correspondent, sur le plan individuel, à autant de « sensibilités » différentes à l'égard des phénomènes de groupe. Dans ce chapitre, nous en proposons un tour d'horizon, en partant des principales questions de recherche qui leur sont associées. Pour chacune d'elles, nous présentons un survol des principaux apports des familles de recherche qui leur sont liées ainsi que quelques conclusions importantes qui peuvent orienter les interventions des participants.

### 9.1 Les grandes thématiques de l'étude des groupes

Dans un premier temps, nous présentons les grandes thématiques et les principales questions liées à l'étude des groupes. Dans un second temps, nous vous demandons de faire un exercice qui vous permettra de définir votre mode personnel d'interaction en groupe.



### 9.1.1 Présentation

La première des grandes thématiques liées à l'étude des groupes concerne les facteurs affectant la *production* de groupe. La deuxième grande thématique regroupe les études cherchant à rendre compte des facteurs d'*affiliation* qui influencent la qualité des relations interpersonnelles au sein du groupe et le désir des membres de s'y associer et d'y demeurer. La troisième thématique correspond aux recherches qui mettent l'accent sur le partage des informations et les représentations des membres. On y cherche à comprendre de quelle façon les membres *traitent l'information*, notamment lors des prises de décisions. La quatrième renvoie à l'*interinfluence* entre les membres du groupe. La cinquième regroupe les études qui jettent un regard sur l'*organisation du groupe* en tant qu'entité sociale. On y examine les processus par lesquels les groupes s'organisent, se régulent et évoluent. Finalement, la sixième thématique correspond à l'examen des forces et des contraintes contextuelles de même que des pressions sociales, matérielles et technologiques, qui s'exercent sur et dans la situation de groupe. Le groupe est conçu comme un lieu de *médiation* de ces forces. Ces six thématiques (voir le tableau 9.1) peuvent être mises en parallèle avec les six conceptions implicites du groupe définies par Mongeau et Tremblay (1995), lesquelles se rapportent à l'engagement des membres (production), au soutien (affiliation), à l'analyse (traitement de l'information), au ralliement (interinfluence), aux procédures (organisation) et aux opportunités (médiation).

**TABEAU 9.1 LES GRANDES THÉMATIQUES DE L'ÉTUDE DES GROUPES**

Thématiques	Exemples de questions auxquelles les études cherchent à répondre
<b>Production de groupe</b> Intrants, processus et extrants	Qu'est-ce qu'une production de groupe ? Quel est l'impact de la situation de groupe sur la production ? À quel type de tâche le travail en groupe est-il bénéfique ? Quels types d'échanges favorisent ou desservent la production du groupe ? Quel est l'impact des conflits sur la production de groupe ?
<b>Affiliation au groupe</b> Cohésion du groupe et identification au groupe	Qu'est-ce qui favorise ou défavorise le désir de travailler ensemble ? Qu'est-ce qui affecte le sentiment d'appartenance à un groupe et comment ce sentiment évolue-t-il ? Qu'est-ce qui affecte le bien-être des membres ?

Thématiques	Exemples de questions auxquelles les études cherchent à répondre
<b>Traitement de l'information en groupe</b> Partage des informations et convergence symbolique	Comment l'information circule-t-elle dans un groupe ? Comment les membres se l'approprient-ils ? Qu'est-ce qui aide ou nuit à la prise de décision ? Comment les membres construisent-ils le sens ? Comment interpréter les échanges entre les membres ?
<b>Interinfluence en groupe</b> Leadership et conflits	Qu'est-ce qui permet l'interinfluence ? Qu'est-ce que le leadership et comment s'installe-t-il ? Comment les conflits évoluent-ils ?
<b>Organisation du groupe</b> Structuration, normes, rôles, procédures et rituels	Quand un groupe commence-t-il à exister ? Comment se créent les réseaux entre les membres du groupe ? Quel sens et quel impact a l'organisation spatiale du groupe ? Comment les rôles se définissent-ils ? Comment les actions des uns et des autres se régulent-elles ? Comment les normes émergent-elles ? Comment les groupes évoluent-ils dans le temps ?
<b>Médiation</b> Contraintes, opportunités et enjeux	Comment le groupe fait-il face aux contraintes contextuelles, environnementales et technologiques ? Comment affronte-t-il la diversité interne et externe ?

### 9.1.2 À la recherche de mon mode d'interaction en groupe

Avant d'amorcer la présentation détaillée de chacune des « sensibilités », nous vous invitons à remplir le questionnaire portant sur votre mode privilégié d'interaction en groupe qui se trouve sur le site Internet consacré aux exercices.



Exercice 9.1 : Vision du groupe et modes d'interaction – Questionnaire d'auto-évaluation

## 9.2 La production de groupe

Que produit un groupe ? En quoi le fait d'être en groupe affecte-t-il la production des membres ? Dans quel contexte cela est-il profitable ? Quel effet



la qualité des interactions a-t-elle sur la production? Quel est l'impact des conflits? Telles sont les principales questions auxquelles les études présentées ici tentent de répondre.

### 9.2.1 Qu'est-ce qu'une production de groupe?

La production de groupe est généralement associée à la tâche et à l'objectif à atteindre. Presque tous les modèles théoriques du groupe (Arrow et autres, 2000; Benne et Sheats, 1948; St-Arnaud, 1978) y font référence. Toutefois, cet accord cache des difficultés quant à la définition de la production de groupe et quant à l'observation et à la mesure de celle-ci. La production correspond-elle à la quantité produite en regard d'un objectif préalablement fixé? Doit-elle prendre en compte la qualité de ce qui est produit, par exemple un jugement ou une décision de groupe? Qui fixe les objectifs à atteindre et qui en évalue l'atteinte? Voilà autant de questions pour lesquelles les réponses ne semblent pas indépendantes des orientations théoriques, explicites ou implicites, de la personne qui effectue la recherche. Comme le soulignent Poole et ses collaborateurs (1999), l'utilisation de grilles d'observation et de mesures externes au groupe ne reflète pas nécessairement l'évaluation que ferait celui-ci de sa production. Par ailleurs, l'évaluer à partir des perceptions des membres ne reflète pas nécessairement la production réelle du groupe. Les membres pourraient être affectés d'un biais favorable ou défavorable. Ils pourraient ne pas avoir la distance nécessaire à une évaluation objective. De plus, la production du groupe ne peut être réduite à sa seule performance eu égard à ses objectifs tangibles de produits extrants (Beal et autres, 2003). Par exemple, tant le bien-être du groupe en matière de relations socio-affectives que la satisfaction des besoins des membres peuvent être considérés comme constitutifs de la production de groupe (Halfhill et autres, 2005; McGrath, 1991). En outre, celle-ci pouvant être liée à une tâche simple ou complexe, elle peut aussi être évaluée selon la connaissance et la compréhension qu'ont les membres des buts à atteindre et selon le nombre d'étapes et d'obstacles à franchir (Orlitzky et Hirokawa, 2001). Enfin, dans une perspective longitudinale, l'impact d'un processus de production donné sur les productions futures du groupe et sur sa survie même n'est pas non plus à négliger (Sundstrom et autres, 1990).

Les études de la production de groupe s'inscrivent généralement dans des approches fonctionnalistes (*voir le chapitre 2*) où le groupe est conçu comme un système orienté vers un but, ce but pouvant être une décision, un produit, un soutien émotif, etc. Ces études s'appuient souvent sur des variantes du modèle *intrants* → *processus* → *extrants* en prenant en compte l'influence de facteurs internes (présence des autres membres, type de tâche, composition du groupe, etc.) ou externes (temps disponible, contexte, obstacles, etc.) sur la performance (Rousseau et autres, 2006). Dans une perspective plus communicationnelle du groupe, on prendra aussi en considération le fait que le groupe peut fixer ses propres objectifs — souvent en modifiant l'objectif de départ

lui ayant servi de «prétexte à l'existence», ou en se donnant de nouveaux objectifs (Saint-Charles et autres, 2006).

### **9.2.2 Quel est l'impact de la situation de groupe sur la production ?**

La plus grande efficacité du travail en groupe par rapport à la production individuelle est sans doute l'une des premières questions que soulève le thème de la production de groupe. Plusieurs têtes valent-elles vraiment toujours mieux qu'une ? Les recherches en ce domaine ont montré que la réponse à cette question dépend de plusieurs facteurs (Hare, 2003). La relation existant entre la performance et l'interaction avec les autres est complexe et résiste à toute explication simpliste ; il n'y a pas de liens directs et univoques entre les deux. Cependant, les études ont permis de dégager des régularités. Par exemple, la simple présence des autres, implicite en contexte de groupe, a un effet favorable sur la production d'associations d'idées, mais cet effet est plus grand au début qu'à la fin de la période de travail en groupe et les idées produites ne sont pas nécessairement meilleures (Graham et autres, 1997). Par ailleurs, la situation de groupe a un effet favorable sur la performance en situation ambiguë, c'est-à-dire lorsque les membres n'ont pas la même information ou que la marche à suivre n'est pas prédéterminée. La situation de groupe favorise alors la prise en compte des connaissances individuelles. Par contre, elle a un effet défavorable lorsque les membres partagent déjà les mêmes informations et les mêmes préférences avant même de commencer à discuter (Meyers et Brasher, 1999). En regard des performances des individus, il semble que les «lents» produisent plus rapidement en groupe que lorsqu'ils sont isolés (Graham et autres, 1997), mais aussi que certaines personnes ne donnent pas nécessairement le meilleur d'elles-mêmes en contexte de groupe. Ce dernier phénomène, appelé «flânerie sociale» (Latané et autres, 1979), semble augmenter en proportion du nombre de membres dans le groupe et se manifeste plus souvent lorsque les tâches du groupe sont additives (*voir la section suivante*). La fixation d'objectifs individuels — subordonnés aux objectifs du groupe — semble aider à contrer ce phénomène (Rousseau et autres, 2006).

### **9.2.3 À quel type de tâche le travail en groupe est-il bénéfique ?**

L'efficacité du travail en groupe est aussi fonction du type de tâche à accomplir. Outre le degré de complexité de la tâche (Orlitzky et Hirokawa, 2001), cinq grands types de tâches (*voir le tableau 9.2*) ont été déterminés, selon la nature additive, disjointe, conjointe, compensatoire ou complémentaire de celles-ci (Chiriac, 2008 ; Steiner, 1972). On appelle additives les tâches où la production est la somme des apports



individuels (pelleter ou applaudir), les tâches disjointes étant celles où le travail peut être fait par une seule personne (écrire un texte ou résoudre un problème mathématique) — dans ce cas, le rendement est généralement équivalent à celui du membre le plus compétent. Les tâches conjointes sont celles du type «travail à la chaîne», où tous les membres ont sensiblement la même fonction et sont liés aux autres — dans ce cas, la performance est tributaire de celle du membre le moins efficace. Enfin, les tâches complémentaires nécessitent une mise en commun des ressources; il s'agit de tâches pour lesquelles on constate un fort effet positif du travail en groupe.

**TABLEAU 9.2** TYPES DE TÂCHES DE STEINER

Types de tâche	Exemples	Impacts
<b>Additive</b> Tâche où la production est un agrégat de productions individuelles	Applaudissements, pelletage et souque-à-la-corde	La production du groupe peut être inférieure à la somme des productions individuelles à cause de la flânerie sociale.
<b>Disjointe</b> Tâche où le travail peut être fait par une seule personne	Écriture d'un texte et résolution d'un problème mathématique ou technique	Le rendement du groupe est généralement équivalent à celui du membre le plus compétent.
<b>Conjointe</b> Tâche où tous les membres ont sensiblement la même fonction et sont liés aux autres	Alpinisme, course à relais et travail à la chaîne	La performance du groupe est tributaire de celle du membre le moins efficace.
<b>Compensatoire</b> Tâche où la performance des uns compense celles des autres	Estimation, choix et évaluation quantitative	La performance du groupe correspond à la moyenne des contributions individuelles.
<b>Complémentaire</b> Tâche nécessitant une mise en commun des ressources	Créativité, décision et jugement	La production du groupe dépend de la façon dont les efforts sont répartis et coordonnés.

### 9.2.4 Quel type d'échange favorise ou dessert la production de groupe ?

Les études consacrées à l'analyse des processus de traitement de l'information en groupe ont montré le lien qu'il y a entre la manière de communiquer des membres et la qualité de la production de groupe. Ainsi, des échanges actifs et coopératifs, des propos précis et cohérents sont associés à une performance accrue. À l'inverse, une communication inconsistante et évasive qui reste dans l'imprécision et dans le

vague, indiquant plutôt l'envie des membres d'être ailleurs, ainsi que des contenus abstraits et « sans rapport » avec la tâche sont associés à une production de plus faible qualité (Haper et Askling, 1980; Leather, 1972). Plus précisément, il apparaît que les groupes dont les membres mettent de l'avant et répètent les informations méconnues des autres, partagent et discutent des informations non connues de tous, prennent en considération et évaluent les solutions de rechange et maintiennent des liens avec l'extérieur ont de meilleures performances en matière de prise de décision (Orlitzky et autres, 2001; Winkvist et Larson, 1998). Par ailleurs, plus chacun croit que le groupe est productif et continuera de l'être, plus le groupe est effectivement productif (Gist, 1987; Spink, 1990).

### 9.2.5 Quel est l'impact des conflits sur la production de groupe ?

Les conflits au sein du groupe affectent sa production, mais cet effet n'est pas toujours négatif. Dans leur évaluation des effets des conflits sur la production, les chercheurs ont constaté une distinction nette entre deux grands types de conflits : les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels. Les premiers sont positivement liés à la performance du groupe en ce qu'ils ont un effet sur la qualité des décisions prises (Amason, 1996; Cosier et Rose, 1977; Schweiger et autres, 1989). Ce n'est pas le cas des conflits relationnels (Jehn, 1997). Ceux-ci ont plutôt des effets défavorables (Gladstein, 1984; Wall et Nolan, 1986) liés, entre autres, au fait que les membres cherchent à réduire les tensions, à augmenter leur pouvoir ou à stimuler la cohésion plutôt qu'à s'investir dans la tâche.



Exercice 9.2 : Observer le processus de production de groupe

## 9.3 L'affiliation au groupe

Pourquoi désire-t-on travailler en groupe ? Qu'est-ce qui affecte le sentiment d'appartenance à un groupe et comment ce sentiment évolue-t-il ? Qu'est-ce qui affecte le bien-être des membres ? Ces questions sont parmi les principales auxquelles les études présentées dans cette section tentent de répondre.

### 9.3.1 Qu'est-ce qui favorise le désir de travailler ensemble ?

Le désir de travailler ensemble que ressentent les membres d'un groupe a trait à la force d'attraction exercée par un groupe sur ses membres et au désir de ceux-ci de voir le groupe se maintenir. Elle est la résultante de toutes les forces agissant sur les membres pour qu'ils demeurent au sein du groupe. On en distingue



généralement trois composantes principales : l'une est relative à la cohésion du groupe et concerne l'attraction interpersonnelle entre les membres (Cartwright, 1968; St-Arnaud, 2002, 1978), la deuxième est relative à l'intérêt de la tâche pour chacun des membres et la troisième a trait au prestige du groupe et à la fierté de ses membres d'y appartenir (Mullen et Copper, 1994).

La tendance **homophile** (*homophily*) des êtres humains est l'un des facteurs favorisant la cohésion. Les recherches montrent que la diversité (de genre, d'âge, de profession, de discipline, etc.) inhibe la cohésion et l'engagement des membres (Bowers et autres, 2000). Par contre, l'humour serait un facteur favorisant la cohésion (Bettenhausen, 1991), bien qu'il semble y avoir des différences entre les hommes et les femmes à cet égard, les hommes faisant montre d'un humour plus axé sur la différenciation et les femmes, d'un humour plus axé sur la cohésion (Robinson et Smith-Lovin, 2001). La cohésion est associée à plus de soutien affectif entre les membres, mais aussi à une plus grande pression vers la conformité (Forsyth, 2003). À l'inverse, la présence de conflits relationnels est négativement corrélée à la cohésion (Wall et Nolan, 1986). Parmi les principaux indicateurs de cohésion, notons que les membres manifestent plus d'attention et plus de signes d'affection les uns à l'égard des autres. Ils tendent à s'asseoir plus près les uns des autres et à faire montre d'une plus grande coordination. Ils sont aussi plus enclins à reconnaître leurs apports mutuels (Thompson, 2002). La cohésion n'est pas nécessairement donnée au départ; elle se développe avec le temps (Beal et autres, 2003) et son lien avec la performance du groupe est médiatisé par plusieurs facteurs dont le type de groupe, son contexte et l'incertitude de la tâche (Chiocchio et Essiembre, 2009). Il s'agit aussi d'une relation **récurive**, au sens où plus le groupe est cohésif, mieux il « performe », et inversement, moins bien il « performe », moins il est cohésif (Greene, 1989). Par ailleurs, comme le souligne Keyton (1999), le lien existant entre la cohésion et la productivité du groupe n'est pas strictement linéaire, car une trop grande cohésion peut conduire le groupe à se préoccuper davantage de lui-même que de sa tâche ou encore créer un phénomène de pensée de groupe (Janis, 1972). De plus, la cohésion ne doit pas être confondue avec la période d'euphorie collective qui marque souvent la formation du groupe (Bormann, 1975). Après la période de stress liée au début de la vie du groupe, les membres ressentent un relâchement et sont ravis d'appartenir au groupe, aiment leur tâche, leur objectif et leurs collègues, etc. À la différence de la cohésion véritable, où chacun a droit à sa différence, il s'agit plutôt d'un moment fusionnel où les différences sont niées.

### 9.3.2 Qu'est-ce qui favorise la cohésion d'un groupe ?

Pour certains, la cohésion d'un groupe repose davantage sur l'identité sociale qu'il offre à ses membres que sur toute autre variable. Les travaux de Hogg et de ses collaborateurs (Hogg et Reid, 2006; Hogg et autres, 2004) ont largement contribué

à établir cette perspective. Dans le même esprit, Poole et Hollingshead (2005) suggèrent que le groupe n'existe que dans la mesure où ses membres ont l'impression de partager une identité commune. Toutefois, la notion d'identité est plurielle. C'est une construction biopsychologique et communicationnelle-culturelle toujours en transformation qui engage différents acteurs (Mucchielli, 1998). L'identité du groupe est basée sur les caractéristiques que partagent ses membres, tandis que l'identité de ceux-ci est basée sur leurs particularités individuelles. Le groupe devient un lieu où se négocie et se construit l'identité sociale qu'il « offrira » aux membres, identité qui influencera la leur. L'identification au groupe comporte des dimensions cognitive, affective et comportementale fortement liées les unes aux autres (Henry et autres, 1999). La dimension cognitive renvoie aux similarités et « dissimilarités » d'appartenance à différents groupes. La dimension affective correspond aux liens affectifs positifs d'attraction interpersonnelle entre les membres. La dimension comportementale est liée à l'interdépendance des comportements et des conséquences et comportements communs qui affectent la construction de l'identité.

Selon cette perspective identitaire, les relations intragroupes et le statut sont liés à la **prototypicalité** des individus. Ainsi, les réactions vis-à-vis des membres qui s'éloignent trop de cette prototypicalité sont fortes et négatives. Par exemple, si pour un groupe d'étudiants, le membre idéal correspond à une personne créative et un peu délinquante dans ses travaux, alors tout membre qui chercherait à ramener le groupe à un respect strict des consignes ferait face à des manifestations de mécontentement et de rejet. La perception des autres groupes est aussi affectée par ce processus. Les différences perçues entre les membres des autres groupes sont réduites. Elles sont homogénéisées en une représentation prototypique du membre de cet autre groupe. Lorsque la comparaison avec d'autres groupes désavantage leur groupe et peut conséquemment affecter sa cohésion, les membres emploient des stratégies d'entretien de l'identité sociale. Ils cherchent à changer les critères de comparaison et à créer de nouvelles dimensions qui leur permettent de se définir plus positivement. Ils pourraient tenter de recadrer cette évaluation : le groupe pourra notamment établir de nouveaux critères pour évaluer leur succès, tels que le plaisir qu'ont eu les membres à travailler ensemble, la bonne productivité du groupe, l'excellente coopération des membres du groupe, etc.



Exercice 9.3 : Observer le processus d'affiliation dans un groupe

## 9.4 Le traitement de l'information dans un groupe

Comment l'information circule-t-elle dans un groupe ? Comment les membres se l'approprient-ils ? Qu'est-ce qui aide ou nuit à la prise de décision ? Quel sens donner aux petits échanges, aux blagues et aux fantaisies des membres ? Voilà quelques questions qui animent les chercheurs qui se consacrent à cette thématique.



### **9.4.1 Qu'est-ce qui favorise ou entrave le partage d'information par les membres ?**

Dans la perspective du partage collectif de l'information, cette dernière est conçue comme une « donnée indépendante » que les membres décident, ou non, de partager selon la situation. On a constaté un « biais de discussion », c'est-à-dire une tendance à discuter certaines informations partagées, à savoir des pensées, des attitudes, des connaissances, des croyances, des règles et des attentes que partagent les membres d'un groupe (Park, 2008) et à ignorer les informations non partagées, à savoir celles qui sont détenues par une ou quelques personnes uniquement (Stasser, 1999).

Plusieurs facteurs favorisant et réduisant ce biais ont été identifiés. Parmi les facteurs favorisant, les membres d'un groupe ont tendance à discuter certaines informations connues et partagées parce qu'ils les considèrent plus importantes que les informations non connues de tous. Un autre facteur favorisant le biais de discussion tient au fait que les informations partagées par les membres considérés comme des experts ou par les membres à haut statut sont plus souvent prises en compte par le groupe. Par ailleurs, les informations négatives sont plus souvent discutées que les informations positives. Quant aux facteurs réduisant le biais de discussion, il semble que l'augmentation du temps de discussion le réduise parce qu'en passant plus de temps à discuter, les membres ont tendance à partager plus d'informations non connues des autres. On a aussi constaté que le partage d'informations nouvelles était plus grand dans les groupes de sept ou huit personnes que dans les plus petits groupes de trois ou quatre personnes. De plus, on a montré que la présence d'une norme de groupe favorisant l'évaluation critique aide davantage qu'une norme relative au consensus. Enfin, sur le plan individuel, les membres sont jugés plus aptes à accomplir une tâche lorsqu'ils communiquent des informations déjà connues que lorsqu'ils communiquent des informations nouvelles (Postmes et autres, 2001).

### **9.4.2 Qu'est-ce qui affecte la qualité des prises de décision ?**

Dans le même esprit, la qualité de la prise de décision en groupe est favorisée lorsque les informations non partagées deviennent saillantes, abondantes et partagées et lorsque les membres sont en désaccord quant à la meilleure solution. Autrement dit, la qualité des prises de décision en groupe est favorisée lorsque les contributions des personnes critiques à l'égard du groupe sont acceptées par les membres (Valacich et Schwenk, 1995). Une méta-analyse de l'ensemble des études relatives aux facteurs favorisant la qualité des prises de décision en groupe (Orlitzky et Hirokawa, 2001) a permis de montrer que les trois éléments les plus favorables à une bonne prise de décision sont :

1. l'évaluation des conséquences négatives, particulièrement pour les tâches ambiguës à hautes exigences d'évaluation ;
2. la compréhension et l'analyse du problème par les membres ;
3. l'établissement de critères d'évaluation des propositions de décisions.

Soulignons, en complément du premier élément, que les groupes ont tendance à ne pas tenir compte des solutions de rechange qui ne sont pas soutenues par une personne du groupe (Hollingshead, 1996). C'est donc dire que l'erreur à éviter est de prendre des décisions sur la base de ce qui est déjà connu de tous sans en évaluer les conséquences et sans s'interroger sur ce que les personnes qui ne sont pas membres du groupe pourraient proposer.

Le phénomène appelé « pensée de groupe » (*groupthink*) correspond à une situation où le désir des membres de s'entendre lors d'une prise de décision surpasse leur aptitude à évaluer leur choix de façon réaliste (Janis, 1972). Le désir d'unanimité l'emporte sur l'appréciation réaliste des différentes possibilités et conduit à de mauvaises décisions. En situation de pensée de groupe, celui-ci n'est plus sensible aux messages de l'environnement. Les indicateurs de la pensée de groupe sont : un sentiment d'appartenance fort associé à de fortes pressions en ce qui a trait à la conformité, un leadership autocratique, la présence de compétition externe forte, une perception stéréotypée des personnes et des groupes extérieurs, une illusion d'invulnérabilité, des croyances en la moralité du groupe de même que l'émergence d'un rôle de « protecteur » qui empêche l'arrivée d'informations nouvelles et dérangeantes dans le groupe. Lorsqu'un phénomène de pensée de groupe se produit, les discussions sont limitées, les idées divergentes ne sont pas explorées, on procède à une collecte sélective d'informations, les opinions de la minorité sont rejetées ou ignorées et le groupe ne prévoit pas de « plan B » car l'échec n'est pas envisagé.

### 9.4.3 Comment interpréter les échanges entre les membres ?

L'attention portée à l'activité symbolique du groupe est basée sur l'idée selon laquelle l'humain est un animal symbolique (Langer, 1942) et un raconteur d'histoires (MacIntyre, 1981). Les histoires cohérentes donnent un sens aux situations dans lesquelles l'humain se trouve (Fisher, 1987). De ce point de vue, la « réalité » du groupe se construit à travers et dans les relations que les membres ont avec les autres, en particulier au moyen du langage (*voir le chapitre 6*), mais aussi par des rituels et des pratiques habituelles (Garfinkel, 1967). Le groupe se construit, en continu, une compréhension partagée de lui-même et de son environnement (Roschelle et Teasley, 1995). Cette construction passe par une interprétation et le cadre de cette interprétation est lui-même construit dans l'interaction avec les autres (Mead, 1934). Autrement dit, le groupe se raconte une « histoire » sur lui-même pour mieux



comprendre le fonctionnement et l'évolution de ses rapports avec l'extérieur et de ceux qu'entretiennent les membres, mais l'élaboration de cette « histoire » est elle-même intimement liée à son fonctionnement et à son évolution. Elle donne lieu à ce que Bormann et ses collaborateurs appellent « convergence symbolique » (Bormann et autres, 2001). Elle se manifeste notamment dans l'élaboration de dramatisations, de métaphores et de fantaisies groupales, c'est-à-dire de scénarios et d'interprétations créatives et partagées d'événements qui combler les besoins rhétoriques et psychologiques du groupe et parlent indirectement de ce qui s'y passe (Bormann, 1985). Elles sont un miroir de la situation actuelle du groupe. Certains rituels, blagues d'initiés, noms ou surnoms d'équipe, histoires récurrentes et images que le groupe se donne de lui-même, par exemple, sont des exemples de communication métaphorique où le groupe se représente lui-même. L'apparition de ces fantaisies au sein du groupe va généralement de pair avec un climat fait d'excitation, d'attention, d'enthousiasme et d'intérêt partagé par la plupart des membres.



Exercice 9.4 : Observer le processus de traitement de l'information dans un groupe

## 9.5 L'interinfluence dans les groupes

Qu'est-ce qui permet l'interinfluence ? Qu'est-ce que le leadership et comment apparaît-il dans le groupe ? Comment les luttes d'influence et les conflits évoluent-ils ? Voilà quelques-unes des grandes questions sur lesquelles les chercheurs se penchent.

### 9.5.1 Sur quelles bases les membres s'interinfluencent-ils ?

Pouvoir s'interinfluencer est en soi une justification suffisante au travail et à la prise de décision en groupe. Cette capacité d'influencer les autres repose en grande partie sur la perception et le désir qu'ont les uns et les autres de leurs ressources respectives (French et Raven, 1959 ; Sell et autres, 2004). La notion de ressources perçues et désirées renvoie aux ressources matérielles et intangibles de tous ordres : informations, estime et reconnaissance de l'autre, savoir-faire, etc. (Crozier et Friedberg, 1977). Le déséquilibre entre les bases de pouvoir de chacun fait pencher la balance en faveur de l'une ou l'autre partie (Friedberg, 1993). Dans cette perspective, le pouvoir et l'influence sont des phénomènes de communication qui s'inscrivent dans les relations (*voir le chapitre 4*).

### 9.5.2 Comment définir le leadership ? Comment émerge-t-il ?

L'exercice du leadership est l'un des phénomènes de groupe les plus étudiés. Globalement, le leadership est l'influence exercée par un membre du groupe

lorsqu'il communique avec les autres membres (Moscovici, 1988). Toutefois, la simplicité de cette définition occulte bien des nuances propres aux différentes approches de l'étude du leadership. Ainsi, Bennis et Nanus (1985) ont recensé au-delà de 300 définitions du leadership. Les multiples études relatives au leadership peuvent être regroupées en quatre paradigmes, ou grandes approches, cherchant à déterminer et analyser les facteurs favorisant le leadership de la personne (Mongeau et Saint-Charles, 2005) :

1. Les **attributs personnels**
2. L'adéquation des attributs de la personne avec les attributs de la situation
3. L'intégration de la personne dans la structure du réseau interpersonnel de l'organisation
4. Le contenu des interventions et leur contribution à la construction du sens par les membres.

Les diverses explications du leadership ont évolué de modèles d'attribution simple à des modèles prenant en compte la complexité de la co-construction du sens. On est passé du positivisme à la systémique puis au constructivisme : de la théorie des traits attribuant le leadership aux caractéristiques personnelles (habituellement innées) aux processus de cadrage permettant de donner un sens aux événements. Après plusieurs décennies de recherche portant sur les traits et attributs propres aux leaders, on sait aujourd'hui que le leadership n'est pas lié à des critères comme l'âge, la taille ou l'apparence physique, et que seule une légère supériorité sur le plan de l'intelligence démarque les leaders des non-leaders (Stogdill, 1974). En termes d'interventions, on a aussi pu montrer que les leaders posent plus de questions, soumettent plus d'idées et expriment plus d'opinions (Bass, 1990), utilisent plus de mots, notamment des mots à connotation émotionnelle (Burt, 2006), et sont perçus comme des personnes qui écoutent (Johnson et Bechler, 1998). On sait aussi qu'il n'existe pas de « bon » leader universel, car on n'a pu démontrer l'efficacité d'aucun style d'intervention en particulier (Fisher, 1986). Les liens existant entre les habiletés d'intervention du leader et les caractéristiques de la situation sont complexes et ne peuvent être modélisés simplement (Rice et Kastenbaum, 1983). Par ailleurs, on sait que l'influence et le leadership d'une personne sont corrélés à une position centrale dans le réseau de relations entre les membres d'un groupe ou d'une organisation (Burt, 2005, 1992; Saint-Charles, 2001). Plus exactement, il y a deux façons d'occuper une position centrale dans le réseau d'interrelations entre les membres : la personne peut être liée à un grand nombre de membres ou peut l'être à des gens qui ne sont pas déjà liés les uns aux autres (c'est ce qu'on appelle **intermédiarité**) (Burt, 1992; Freeman, 1979). Par ailleurs, ces positions avantageuses au sein du réseau peuvent ne pas conduire à un leadership effectif si la personne ne sait pas transmettre son message (Brass et Krackhardt, 1999). À cet égard, les habiletés de communication du leader sont centrales, notamment son habileté à exprimer une représentation



de la réalité de manière à réduire la complexité du contexte social et informationnel (Weick, 1969) et à orienter l'action du groupe (Barge et Hirokawa, 1989). Le leader serait une personne qui sait raconter la « bonne histoire », qui saurait donner un sens approprié à la situation, du moins pour ceux à qui elle s'adresse (Fairhurst et Cooren, 2009). Elle conduirait ainsi les autres à se dépasser sur la base d'émotions et d'intérêts communs ou de besoins d'actualisation de soi (Barge, 1996; Weick, 1995).

Quant au processus d'émergence du leadership au sein du groupe, le modèle explicatif le plus connu est sans doute celui de Bormann (1990). Selon ce chercheur, les leaders émergent du groupe selon un processus d'élimination et de compétition. Dans un premier temps, les membres éliminent de la liste des candidats potentiels au titre de leader les personnes jugées trop inflexibles, silencieuses, peu intelligentes, non informées ou dont le style d'intervention est jugé inapproprié (Landry, 1988; Hebl, 1995). Le statut externe des membres et le genre sont aussi pris en considération. Les personnes restantes sont ensuite évaluées par les membres lors d'une phase de compétition.

### 9.5.3 Qu'est-ce qu'un conflit ? Comment émerge-t-il et évolue-t-il ?

Le conflit peut être défini comme la rencontre consciente de différences, de souhaits ou de désirs incompatibles (Boulding, 1962). En groupe, ces incompatibilités sont généralement catégorisées selon qu'elles se rapportent à la tâche, aux relations ou aux procédures (Coser, 1956; Tyler et autres, 1996). Par exemple, les conflits liés à la tâche sont relatifs à des évaluations différentes de la situation, à des remises en question des objectifs, à des débats d'idées, à des manières différentes d'interpréter la situation, etc. Les conflits liés aux relations tiennent d'incompatibilités affectives liées aux relations à propos d'éléments non liés au travail en groupe (opinions politiques, valeurs, activités extérieures, etc.). Les conflits liés aux procédures se rapportent à la répartition des responsabilités, des privilèges et des ressources. Comme on l'a vu dans la section consacrée à la production, les conflits liés à la tâche ont une influence favorable sur la qualité du travail et les conflits liés aux relations ont une influence néfaste. Quant aux conflits liés aux procédures, ils connaissent une évolution caractéristique au sein des groupes performants. Au début du travail en groupe, on assiste à l'apparition de tensions modérées concernant la répartition des responsabilités et devoirs pour atteindre les objectifs (qui fait quoi, quand et comment, etc.). Ensuite, à mi-parcours dans l'évolution du travail, la présence de tensions liées aux processus s'atténue pour ensuite connaître une légère augmentation lorsque le travail tire à sa fin (Jehn et Mannix, 2001).

Sur un plan plus général, Glasl (1982) a déterminé trois grandes étapes qui ponctuent l'escalade des réactions d'un groupe lors de l'apparition d'un conflit.

En premier lieu, on assiste à des tentatives de contrôle des tensions liées au conflit. Lorsque ces tentatives sont infructueuses, la méfiance et le manque de respect s'installent. Finalement, les confrontations deviennent agressives et destructives. Après, il devient très difficile de revenir en arrière. Enfin, la coopération entre les membres serait favorisée par l'existence de liens préalables, par l'habileté des parties à communiquer directement entre elles et par la petite taille du groupe (Fluk et McGrath, 2005).



Exercice 9.5 : Observer le processus d'interinfluence dans un groupe

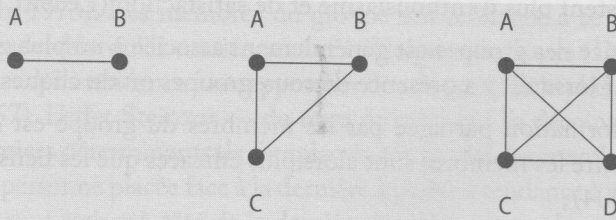
## 9.6 L'organisation du groupe

Quand et comment passe-t-on de l'attroupement au groupe ? Comment les relations entre les membres se structurent-elles ? En quoi la disposition spatiale d'un groupe reflète-t-elle son organisation ? Comment les rôles sociaux sont-ils instaurés au sein du groupe ? Comment les actions des uns et des autres sont-elles régulées ? Comment les normes émergent-elles ? Peut-on définir les étapes de l'évolution des groupes ? Telles sont quelques questions auxquelles les chercheurs qui se consacrent à cette thématique tentent d'apporter des réponses.

### 9.6.1 Quand un groupe commence-t-il à exister ?

Pour plusieurs, le groupe commence lorsqu'il y a présence d'un tiers dans une paire et par les phénomènes consécutifs de coalition, de rejet, de majorité et de minorité (Anzieu et Martin, 1999). Ils situent le nombre minimal pour parler de « groupe » à trois personnes. Cependant, dans une perspective communicationnelle, ce n'est pas tant le nombre précis de personnes qui caractérise le groupe que la possibilité que « quelque chose » de plus grand que la somme des personnes puisse émerger de la situation. À partir de quatre personnes le nombre de liens dépasse le nombre d'individus (voir la figure 9.1). Dès lors, la structuration des relations peut donner naissance à une entité sociale qui, dans une perspective communicationnelle, peut être observée et analysée pour elle-même. Toutefois, quatre personnes interagissant ne donnent pas nécessairement naissance à un groupe ; il faut aussi que leurs interactions aient une utilité perçue (faire un travail, être influencé, résoudre un problème, etc.) par les membres potentiels (Saint-Charles et Mongeau, 2006). Dès lors, le groupe, en tant qu'entité, acquiert une certaine « autonomie ». Ainsi, quatre personnes qui partagent une salle d'attente ne forment pas un groupe, du moins pas tant qu'elles ne perçoivent pas l'utilité de leurs interactions et ne donnent une fonction à leurs interactions : passer le temps, trouver de l'information sur la raison de l'attente, trouver des solutions de rechange, etc.



**FIGURE 9.1** NOMBRES DE LIENS :  $N(N-1)/2$  OÙ  $N$  = NOMBRE DE PERSONNES

Quant au nombre maximal de membres que peut compter un groupe restreint, il peut varier selon le degré de structuration de la situation, notamment sur le plan des procédures et de l'organisation spatiale mises en place pour permettre aux personnes d'interagir. Aussi, il est certain qu'au-delà d'un certain nombre de personnes cette interaction n'est plus humainement possible et que d'autres types de structures se mettent en place.

### 9.6.2 Comment se structurent les réseaux de relations des membres du groupe ?

Moreno (1970) a développé une méthodologie d'observation et de mesure appelée « sociométrie » qui permet de dégager la structure des interrelations dans les groupes. Elle consiste essentiellement à demander aux membres d'indiquer quelles personnes, membres du groupe auquel ils appartiennent ou pourraient appartenir, ils aimeraient ou n'aimeraient pas avoir pour collègues. Les réponses obtenues permettent d'établir le réseau des attractions et des répulsions au sein d'un groupe. La question de base peut évidemment varier à l'infini selon le type de structure que l'on désire dégager. Ainsi, on peut demander « Avec qui partagez-vous vos informations ? » pour dégager le réseau de confiance ou « À qui demanderiez-vous un service ? » pour le réseau de soutien, etc. (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Aujourd'hui, l'analyse des réseaux est devenue un champ d'études qui dépasse largement les frontières du groupe pour englober l'organisation et la société tout entière en empruntant différents regards disciplinaires (biologie, communication, mathématiques, sociologie, etc.) (Borgatti et Foster, 2003). Pour les groupes restreints, cette approche a permis de montrer que :

- les liens entre les différents groupes de l'organisation peuvent contribuer à réduire le nombre de conflits organisationnels (Krackhardt et Stern, 1988);
- les groupes en situation de stress tendent à créer des structures internes de communication plus centralisées (Argote et autres, 1989);
- la complexité de la tâche est liée à une structure de groupe plus décentralisée (Brown et Miller, 2000; Sparrow et autres, 2001);

- les membres de groupes dont les relations sont organisées en réseaux décentralisés manifestent plus d'enthousiasme et de satisfaction (Leavitt, 1951);
- la performance des groupes est généralement associée à un plus grand nombre de liens, sauf lorsqu'il y a présence de sous-groupes ou de cliques;
- lorsque l'information partagée par les membres du groupe est complexe, les liens forts entre les membres sont alors plus efficaces que les liens faibles (Katz et autres, 2004);
- les équipes qui occupent une place centrale dans le réseau de l'organisation réussissent mieux (Balkundi et Harrison, 2006).



Exercice 9.6 : Faire émerger le réseau d'échanges du groupe

### 9.6.3 Quel sens et quel impact a l'organisation spatiale du groupe ?

L'organisation spatiale d'un groupe, soit la disposition des membres et la répartition des espaces, est, d'une part, considérée comme une métaphore matérielle de la configuration du groupe et, d'autre part, comme un déterminant des interactions possibles. En tant que métaphore, la disposition des places reflète et influence le réseau des interactions au sein du groupe (Hare et Bales, 1963) et la place occupée par un membre ou par le groupe est un espace signifiant (Erickson, 1993; Minami et Tanaka, 1995). Dans cet esprit, l'expression « chercher à prendre sa place » prend tout son sens. La tendance des membres d'un groupe à s'asseoir à la même place d'une réunion à l'autre illustre ce phénomène. Chacun veut prendre et maintenir sa place. De même, l'espace occupé par le groupe, sa territorialité, sert de base à la construction de son identité (Holahan, 1982). Par rapport à cette notion de territorialité du groupe, Knowles (1973) a montré que les non membres d'un groupe évitent de pénétrer dans son espace. Ainsi, les étrangers auront tendance à ne pas entrer dans la salle où un groupe discute ou à contourner un groupe de personnes qui discutent dans un corridor. Ils contournent la frontière invisible qui entoure le groupe.

La disposition spatiale reflète et définit aussi le statut des membres au sein de celui-ci. À chaque place correspond un ensemble d'attentes comportementales à l'égard de la personne qui l'occupe (Prohansky et autres, 1970). Ainsi, la position spatialement dominante (bout d'une table rectangulaire, table plus grande, chaise plus haute, plateforme, etc.) est associée au statut élevé et au leadership (Davies, 1994). Plus encore, si trois personnes sont placées d'un côté d'une table rectangulaire et deux de l'autre, on aura tendance à identifier l'une des deux au leader (Baker, 1984). Selon l'évolution du groupe, les membres modifient leur place assise en fonction de leur statut (Suzuki, 1986). Les personnes de même statut se



- les membres de groupes dont les relations sont organisées en réseaux décentralisés manifestent plus d'enthousiasme et de satisfaction (Leavitt, 1951);
- la performance des groupes est généralement associée à un plus grand nombre de liens, sauf lorsqu'il y a présence de sous-groupes ou de cliques;
- lorsque l'information partagée par les membres du groupe est complexe, les liens forts entre les membres sont alors plus efficaces que les liens faibles (Katz et autres, 2004);
- les équipes qui occupent une place centrale dans le réseau de l'organisation réussissent mieux (Balkundi et Harrison, 2006).



Exercice 9.6 : Faire émerger le réseau d'échanges du groupe

### 9.6.3 Quel sens et quel impact a l'organisation spatiale du groupe ?

L'organisation spatiale d'un groupe, soit la disposition des membres et la répartition des espaces, est, d'une part, considérée comme une métaphore matérielle de la configuration du groupe et, d'autre part, comme un déterminant des interactions possibles. En tant que métaphore, la disposition des places reflète et influence le réseau des interactions au sein du groupe (Hare et Bales, 1963) et la place occupée par un membre ou par le groupe est un espace signifiant (Erickson, 1993; Minami et Tanaka, 1995). Dans cet esprit, l'expression « chercher à prendre sa place » prend tout son sens. La tendance des membres d'un groupe à s'asseoir à la même place d'une réunion à l'autre illustre ce phénomène. Chacun veut prendre et maintenir sa place. De même, l'espace occupé par le groupe, sa territorialité, sert de base à la construction de son identité (Holahan, 1982). Par rapport à cette notion de territorialité du groupe, Knowles (1973) a montré que les non membres d'un groupe évitent de pénétrer dans son espace. Ainsi, les étrangers auront tendance à ne pas entrer dans la salle où un groupe discute ou à contourner un groupe de personnes qui discutent dans un corridor. Ils contournent la frontière invisible qui entoure le groupe.

La disposition spatiale reflète et définit aussi le statut des membres au sein de celui-ci. À chaque place correspond un ensemble d'attentes comportementales à l'égard de la personne qui l'occupe (Prohansky et autres, 1970). Ainsi, la position spatialement dominante (bout d'une table rectangulaire, table plus grande, chaise plus haute, plateforme, etc.) est associée au statut élevé et au leadership (Davies, 1994). Plus encore, si trois personnes sont placées d'un côté d'une table rectangulaire et deux de l'autre, on aura tendance à identifier l'une des deux au leader (Baker, 1984). Selon l'évolution du groupe, les membres modifient leur place assise en fonction de leur statut (Suzuki, 1986). Les personnes de même statut se

rapprochent, alors que celles ayant des statuts différents s'éloignent les unes des autres (Barash, 1973). Les membres du groupe ont tendance à se rapprocher du candidat au leadership qu'ils soutiennent et à s'éloigner de l'autre (DeLong, 1970). De même, le leader a tendance à se rapprocher de son partisan le plus ardent (Blood et Livant, 1957). L'effet Steinzor — du nom de celui qui l'a découvert — compte parmi les premiers déterminants de l'emplacemement spatial des membres du groupe. En groupe, la personne placée face à la dernière à parler a tendance à répondre, alors que celles qui sont assises à côté de la dernière à parler ont tendance à rester silencieuses (Steinzor, 1950). Par ailleurs, le fait d'être placé à angle droit de part et d'autre d'un coin de table favorise l'interaction entre les personnes (Sommer, 1965). À l'opposé, le temps consacré à interagir avec les autres membres diminue selon la distance physique qui les sépare (Latané, 1981). La nature de la tâche influe également sur la structure spatiale du groupe. Les tâches exigeant plus de communication interpersonnelle sont associées à une plus faible distance, tandis que les tâches qui exigent plus d'indépendance sont associées à une plus grande distance (Greenberg, 1976). La présence d'une menace extérieure influe aussi sur cette distance interpersonnelle. En situation de menace réelle ou anticipée, les gens se rapprochent physiquement les uns des autres (Feshbach et Feshbach, 1963).

#### 9.6.4 Comment les rôles se définissent-ils ?

Au fur et à mesure que le groupe s'organise, ses membres se « spécialisent » et en viennent à tenir des rôles qui tendent à se stabiliser (Bormann, 1990). Benne et Sheats (1948) de même que Bales (1950) ont été parmi les premiers à déterminer des typologies des rôles dans le groupe, proposant en particulier une distinction entre les rôles liés à la tâche et les rôles à caractère socio-affectifs. Bales et ses collègues ont élaboré une grille d'observation des interactions regroupant des comportements d'interaction en les organisant en quatre grands thèmes :

- socio-affectifs positifs,
- socio-affectifs négatifs,
- propositions de solutions liées à la tâche,
- questions liées à la tâche.

Malgré le grand usage qui a été fait de cette grille, les conclusions que l'on peut en tirer quant aux rôles des membres demeurent ambiguës (Hare, 2003), ce qui peut s'expliquer par le fait que cette grille ne permet d'observer que les comportements ponctuels des membres et leurs caractéristiques psychologiques.

Dans une perspective plus communicationnelle, les rôles peuvent être définis comme un ensemble de prescriptions et d'attentes relatives aux comportements particuliers des membres (Bray et Brawley, 2002). Bormann (1990, 1975) a proposé un modèle



où les rôles sont co-construits. Selon ce modèle, les membres disposent d'un répertoire de rôles et de comportements dans lequel ils puisent pour faire des propositions de rôle au groupe. Lorsque le groupe commence à se structurer, il en émerge certains besoins au regard de l'accomplissement de « fonctions de rôles ». Certains membres tentent de répondre à ces besoins en puisant dans leur répertoire. Par exemple, certaines personnes ont l'habitude d'orienter l'action du groupe (propositions, et suggestions), d'autres font des blagues ou cherchent à s'assurer du bien-être des membres. Ces personnes puisent dans leur répertoire de comportements pour faire des propositions de rôles (leader, blagueur, protecteur, etc.) au groupe. Celui-ci réagit alors à ces propositions par une réponse positive claire, une réponse négative claire ou une réponse ambiguë. Dans le premier cas, le membre répète alors le comportement ou d'autres comportements associés à ce rôle et, graduellement, adopte celui-ci. Dans le deuxième cas, il tend à ne pas répéter le comportement alors que, dans le dernier cas, il répète le comportement jusqu'à l'obtention d'une réponse claire du groupe. Évidemment, ce scénario comporte plusieurs variantes. Par exemple, plusieurs membres peuvent se proposer pour un même rôle; un même rôle peut être joué par deux personnes. Par ailleurs, la manière de jouer un rôle évolue avec le temps, dans un processus constant de co-construction. Une situation de crise peut amener des changements importants dans la structure des rôles; il peut aussi ne pas y avoir de candidats pour certains rôles, ce qui amène le groupe à exercer des pressions sur certains membres (Bormann, 1990). Par exemple, le groupe peut percevoir qu'il est nécessaire qu'une personne détende l'atmosphère. Si personne ne se « propose », des membres pourraient tenir à l'un d'entre eux des propos comme : « Raconte-nous la blague que tu disais dans le couloir à tes amis ». Si la personne s'exécute et que le résultat de sa blague est que l'atmosphère est plus détendue, les autres membres sont susceptibles de refaire ce genre de demande (et le succès de l'intervention est aussi susceptible d'encourager la personne à répéter ce genre de comportement).



Exercice 9.7 : Adoption d'un rôle

### 9.6.5 Qu'est-ce qu'une norme de groupe ? Comment émerge-t-elle ?

Alors que les rôles permettent une spécialisation et une différenciation des membres, les normes jouent plutôt un rôle inverse d'homogénéisation. Une norme sociale est « une règle de conduite largement suivie dans une société, ou un groupe donné, dont la non-observance entraîne généralement des sanctions diffuses ou explicites et auxquelles la plupart des membres accordent une valeur » (Maisonneuve, 1982, p. 63). Dans un groupe, les normes sont faites d'attentes partagées par les membres à l'égard de ce qui est convenable ou non. Elles constituent des repères qui permettent de guider et de réguler leur action (Bormann, 1975). Elles peuvent être

explicites, ou implicites, communes ou propres à certains rôles. Par exemple, un groupe d'étudiants pourrait avoir explicitement discuté du nombre de rencontres nécessaires à un travail de recherche commun et s'être donné pour repère de se rencontrer au moins une fois par semaine. Le groupe pourrait aussi s'être donné pour règle de donner à tous le même temps de parole. Il s'agit ici de normes explicites. Durant les mêmes discussions, le groupe pourrait avoir installé, sans en parler explicitement, certaines règles de conduite à l'égard de la prise de parole. Ainsi, par un jeu de regards et de réprobations, une norme selon laquelle, dans ce groupe, on ne s'interrompt pas pourrait émerger. Certaines normes peuvent être particulières à certains rôles. Si une personne est nommée pour gérer les tours de parole, elle pourra jouir d'un privilège à l'égard de la règle qui consiste à ne pas interrompre le membre qui parle. La norme pourrait même être que cette personne doit interrompre et rappeler à l'ordre le membre qui aurait transgressé cette norme.

Les normes de groupe émergent graduellement des pressions exercées par les uns sur les autres pour que chacun s'y conforme, ces pressions étant elles-mêmes tributaires des normes des individus et de la société à laquelle ils appartiennent (Bettenhausen et Murnighan, 1991). Ces pressions s'exercent d'abord au moyen de l'humour, puis de la satire pour aboutir au rejet si le membre persiste à ne pas se conformer (Saulnier et Saint-Charles, 2008).

### 9.6.6 Comment les groupes évoluent-ils dans le temps ?

Les groupes évoluent dans le temps. Les opportunités, la manière de travailler, le climat socio-affectif et même la nature des tâches effectuées ne sont pas les mêmes à la première réunion et à la énième rencontre. De nombreux modèles théoriques de cette évolution ont été proposés; toutefois, il n'existe aucun absolu qui puisse rendre compte de la réalité de tous les groupes (Arrow et autres, 2004). Les différents modèles de développement du groupe peuvent être regroupés en deux grandes catégories : séquentiels et non séquentiels (Chidambaram et Bostrom, 1997).

#### 9.6.6.1 Les modèles séquentiels

Les modèles séquentiels divisent le développement du groupe en grandes phases au travers desquelles la maturité et la performance du groupe augmentent au fil du temps. Le modèle de Tuckman (1965) (voir le tableau 9.3) est sans doute l'un des plus connus. Il comporte quatre grandes phases : formation (*forming*), assaut (*storming*), régulation (*norming*) et production (*performing*), auxquelles s'est par la suite ajouté l'ajournement (*adjourning*) (Tuckman et Jensen, 1977). La phase de formation (*forming*) est marquée par la courtoisie, la prudence et l'évitement des confrontations. Les rôles et responsabilités sont mal définis et le groupe montre un niveau élevé de dépendance au leader formel. On procède à l'organisation technique (date des



rencontres, qui fait quoi) et à la collecte d'informations générales. Sur le plan individuel, chacun commence à «se faire une idée» des autres membres. La phase suivante, celle de l'assaut (*storming*), voit une augmentation des tensions, des confrontations et des critiques. On assiste à l'émergence de conflits, de luttes de pouvoir et à la formation de cliques. Par ailleurs, l'objectif du groupe se précise. Après cette période de tensions, le groupe se donne des «règles du jeu» et les rôles individuels se clarifient : c'est la phase de la régulation (*norming*). L'écoute augmente et le groupe fait preuve de plus de cohésion et de coopération. Cette phase est suivie par une hausse de la qualité et de la quantité de la production du groupe qui correspond à la phase de production (*performing*). L'interdépendance, la flexibilité et la considération définissent les rapports entre les membres. Le moral du groupe est généralement très bon. Malheureusement, tous les groupes n'atteignent pas ce stade. Finalement, l'ajournement (*adjourning*) correspond à l'achèvement de la tâche et au désengagement des membres du groupe.

**TABEAU 9.3 LES PHASES DE TUCKMAN (1997, 1965)**

Phases de l'évolution d'un groupe (de gauche à droite)					
	Formation	Assaut	Régulation	Production	Ajournement
<b>Indicateurs relationnels</b>	Courtoisie, prudence et évitement des confrontations	Émergence de tensions, confrontations et critiques	Augmentation de l'écoute et de la cohésion	Plus de flexibilité et de considération	Désengagement des membres
<b>Caractéristiques structurelles</b>	Rôles et responsabilités mal définis	Émergence de conflits et de cliques	Clarification des rôles, des règles et des normes	Hausse de l'interdépendance	Séparation du groupe
<b>Actions relatives à la tâche</b>	Collecte d'information et organisation technique	Précision de l'objectif du groupe	Plus grande coopération pour l'accomplissement de la tâche	Hausse de la qualité et de la quantité de la production	Achèvement de la tâche

D'autres modèles séquentiels proposent des phases qui se répètent sans cesse dans la vie du groupe. Par exemple, le modèle de Worchel (1994) comprend une première phase de malaise où le groupe ne contribue que très peu à définir l'identité des membres. Cette phase est suivie d'un événement précipitant qui renouvelle

leurs modes d'interactions, puis d'une phase où l'identité du groupe se précise et durant laquelle l'identification des membres au groupe augmente. Cette phase est à son tour suivie d'une augmentation de l'activité et de la productivité. Enfin, au fur et à mesure que le groupe atteint ses objectifs, on assiste à une phase d'individuation où les membres reviennent à leurs préoccupations personnelles et à un déclin de leur contribution, ce qui ramène le groupe à une phase de malaise. D'autres incluent l'idée d'équilibre cyclique entre les relations et la tâche (Bales, 1953) et celle de régression à travers les phases à la fin de la vie du groupe (Schutz, 1958) ou entre de multiples sources et cibles d'influence (Smith et Berg, 1987).

### 9.6.6.2 Les modèles non séquentiels

Les modèles non séquentiels sont, quant à eux, orientés vers les facteurs expliquant les changements dans le développement du groupe plutôt que vers la détermination des phases. Ils peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les modèles basés sur le temps et les modèles basés sur les aspects structurants du groupe (Chidambaram et Bostrom, 1997). Les modèles basés sur le temps s'intéressent à des phénomènes tels que le manque de temps pour compléter la tâche, la conscience des échéances qui se rapprochent ou la durée de l'histoire du groupe. Les modèles basés sur la structure se penchent sur la manière dont les groupes adaptent les structures (technologies, horaire des rencontres, contraintes organisationnelles, etc.) au fil du temps.

Le modèle de l'équilibre ponctué de Gersick (1991) et celui de l'« entraînement social » de Kelly et McGrath (1988) sont des exemples de modèles non séquentiels basés sur le temps. Celui de Gersick comporte deux phases dites d'inertie et de révolution, qui se suivent en alternance. La phase d'inertie correspond à une période où le groupe piétine et où le travail avance peu. La phase de révolution se produit souvent à la mi-temps de la vie du groupe, au moment de la prise de conscience de la pression du temps et des échéances. Le modèle de l'« entraînement social » de Kelly et McGrath s'intéresse à la synchronisation des phénomènes intragroupes et des phénomènes contextuels. Il propose de prendre en compte quatre « aspects du temps » dans le groupe. Le premier aspect, le rythme, concerne les différentes échelles des cycles du groupe. Par exemple, le développement du groupe dans son ensemble a un rythme lent, alors que le rythme d'une prise de décision est plus rapide. Le deuxième aspect du temps correspond au maillage, aux interconnexions et à l'entraînement mutuel entre les cycles de différents rythmes. Le troisième aspect est le tempo du groupe, c'est-à-dire les patterns de comportements du groupe qui fluctuent avec le temps. Par exemple, la performance d'un groupe varie selon le moment de la journée ou de la semaine, etc. Le quatrième aspect est l'allure, laquelle est affectée par des facteurs externes tels que les mesures de performance imposées par

l'organisation, qui peuvent stimuler le groupe, ou les changements organisationnels, qui peuvent le ralentir.

Le modèle de la structuration adaptative de DeSanctis et Poole (1990) est quant à lui un exemple de modèle non séquentiel basé sur la structure. Orienté vers la médiation des besoins et contraintes du groupe et de l'environnement, il est apparenté à la théorie de la structuration (Giddens, 1987). Selon ce modèle, les groupes s'approprient et utilisent des règles et des ressources et y font appel (en les modifiant) dans un processus d'adaptation continue aux structures externes. Avec le temps, des changements s'opèrent dans les interactions dynamiques entre le pattern des relations du groupe (système) et les règles et ressources disponibles dans l'environnement (structure).



Exercice 9.8 : Observer le processus d'organisation dans un groupe

## 9.7 La médiation

Comment le groupe interagit-il avec son environnement organisationnel et technologique? Comment fait-il face à la diversité interne et externe? Telles sont les questions qui motivent les études présentées dans cette section.

### 9.7.1 Comment le groupe fait-il face aux contraintes contextuelles, environnementales et technologiques?

Chaque groupe est «unique» et s'insère dans un contexte plus large qui lui est propre, qui l'oriente et le contraint et qu'il modifie à son tour. L'étude de «groupes naturels» (*bona fide group*) (Frey, 2003), montre que les pressions externes (temps, technologies, espace, etc.) et internes (composition, statuts, valeurs, liens extérieurs, etc.) influencent les interactions au sein du groupe et que celles-ci affectent le contexte dans lequel le groupe s'insère. Par opposition aux groupes en situation de laboratoire, les groupes en milieux naturels sont caractérisés par des frontières stables mais perméables et par leur interdépendance au contexte (Frey, 2003; Tracy et Standerfer, 2003). Dans ces «vrais» groupes, le *membership* varie au fil de la vie du groupe. Les membres appartiennent à plus d'un groupe et sont donc susceptibles d'avoir des rôles et des allégeances conflictuelles. Ils peuvent aussi jouer le rôle de représentant d'autres groupes. Malgré cette mouvance, les groupes naturels construisent une identité de groupe et sont reconnus par leurs membres et par leur environnement en tant qu'entités propres malgré les constantes redéfinitions et négociations autour de leur identité (Lewin, 1951; Putnam et Stohl, 1996). La



communication entre les membres et entre le groupe et son environnement sert de médium à travers lequel les déterminants de la performance exercent leur influence sur les membres. Par exemple, la performance du groupe sera affectée par l'accessibilité à l'aide d'experts, le soutien de l'environnement à la performance ou la promotion, ou non, de la compétence dans l'environnement (Hackman, 1990). Le maintien de liens externes favorise l'accès aux ressources de l'environnement et la capacité des groupes à établir des relations d'échange avec celui-ci (Oh, Labianca et Chung, 2006). Comme mentionné dans la section consacrée à la production (*voir la section 9.2.4*), ces groupes, dont les liens avec l'extérieur sont nombreux et efficients, prennent généralement de meilleures décisions (Ancona et Cadwell, 1998).

Les travaux du *Tavistock Institute* consacrés à l'analyse du système socio-technique que constitue un groupe ont notamment contribué à établir une meilleure compréhension des processus de médiation qui affectent les groupes. Selon cette approche, les organisations se composent de systèmes techniques et humains étroitement liés, dont les uns ne peuvent être optimisés aux dépens des autres. Les rapports des individus et groupes avec la technologie forment un tout (système) (Trist et Bamforth, 1951). Les premières études cherchent à expliquer certaines observations paradoxales montrant que la productivité peut diminuer en dépit d'améliorations technologiques ou que l'absentéisme peut augmenter malgré de meilleurs salaires et conditions de travail. L'explication tient au fait que le groupe se présente comme la variable médiatrice. On a montré que l'autonomie du groupe favorise son adaptation à l'environnement, à la technologie et à la complexité, notamment lorsque la tâche globale, c'est-à-dire les buts à atteindre, est précise, mais qu'il a la latitude nécessaire quant aux moyens à prendre (Cherms, 1987). Cette autonomie permet aux membres de donner un sens au travail du groupe. Plus récemment, Grosjean (2008) a montré, dans une étude de cas, la manière dont, dans une perspective communicationnelle, les savoir-faire professionnels sont propres au collectif de travail et contraints par la tâche et l'univers matériel dans lequel se déroule l'activité.

Sur le plan des techniques de communication, plusieurs études montrent que le travail en groupe médiatisé par une technologie (ordinateur) est moins bon ou égal au travail effectué en face à face mais rarement meilleur (McGrath et Hollingshead, 1994; Scott, 1999). Cela semble se vérifier particulièrement lorsque la tâche est ambiguë (Li, 2007). Les groupes « médiatisés » ont moins d'échanges et partagent moins d'informations. Toutefois, l'anonymat que permet l'utilisation des technologies favoriserait la créativité et la production d'un plus grand nombre d'idées originales et différentes. L'une des hypothèses mises de l'avant en regard de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour le travail en groupe consiste à dire que l'anonymat que permettent ces technologies réduirait les inhibitions, favoriserait une participation plus égalitaire et réduirait les stéréotypes. Dans leur recension des écrits, Abrams, Hogg, Hinkle et Otten (2005) nuancent cette hypothèse. Lorsque la participation des membres est

anonyme, mais non « désindividualisée », par exemple lorsqu'il y a utilisation de pseudonymes, les membres du groupe auraient plutôt tendance à se conformer davantage aux normes établies et à faire des interventions plus stéréotypées. Par ailleurs, Scott (1999) conclut qu'en milieu organisationnel, les groupes profitant du soutien des technologies de l'information et de la communication sont plus efficaces et que la satisfaction de leurs membres est plus grande que celles des groupes travaillant en laboratoire.

### 9.7.2 Qu'entend-on par la diversité d'un groupe ?

La diversité d'un groupe correspond aux ressemblances et aux différences entre les membres. Tout attribut personnel peut servir à établir ces ressemblances et ces différences. McGrath, Berdahl et Arrow (1996) en cernent cinq grands ensembles :

- Les attributs démographiques, qui ont un sens dans la société dans laquelle s'inscrit l'organisation. Ce peut être un attribut très local, tel « ceux qui travaillent au sous-sol », ou plus général, comme l'âge, le sexe ou l'ethnie ;
- Les attributs de connaissances, de compétences et d'habiletés liées à la tâche (les informaticiens par rapport aux gens du marketing) ;
- Les valeurs, croyances et attitudes de chacun des membres (les gens de gauche par rapport à ceux de droite) ;
- La personnalité et les comportements (ceux qui arrivent toujours en retard par rapport à ceux qui ne le sont jamais) ;
- Le statut externe des membres (les cadres par rapport aux pigistes).

Ces différents attributs personnels conduiraient à définir des attentes relationnelles différentes selon les membres (Hirokawa et Salazar, 1999). Certains des attributs personnels des membres sont associés à une meilleure qualité du travail en groupe : la gentillesse, la maturité et l'extraversion. Mais l'importance de ces traits varie selon leur homogénéité ou leur hétérogénéité dans le groupe. Moins les membres du groupe se ressemblent à cet égard, moins le groupe serait efficace (Halfhill et autres, 2005). Cela implique que ce sont moins les attributs personnels qui importent que l'homogénéité des membres relativement à ces attributs. Toutefois, Bowers et ses collègues (2000) ont effectué une méta-analyse qui indique que l'effet de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité (sexe, compétences, attitude et traits de personnalité) est médiatisé par le type de tâche et son degré de difficulté (degré d'incertitude, type de demande et complexité). L'homogénéité favorise les tâches simples comportant moins d'incertitude et étant moins exigeantes (notamment les tâches comportementales), tandis que l'hétérogénéité favorise les tâches plus complexes, exigeantes et comportant plus d'incertitude.



Exercice 9.9 : Observer le processus de médiation dans un groupe

anonyme, mais non « désindividualisée », par exemple lorsqu'il y a utilisation de pseudonymes, les membres du groupe auraient plutôt tendance à se conformer davantage aux normes établies et à faire des interventions plus stéréotypées. Par ailleurs, Scott (1999) conclut qu'en milieu organisationnel, les groupes profitant du soutien des technologies de l'information et de la communication sont plus efficaces et que la satisfaction de leurs membres est plus grande que celles des groupes travaillant en laboratoire.

### 9.7.2 Qu'entend-on par la diversité d'un groupe ?

La diversité d'un groupe correspond aux ressemblances et aux différences entre les membres. Tout attribut personnel peut servir à établir ces ressemblances et ces différences. McGrath, Berdahl et Arrow (1996) en cernent cinq grands ensembles :

- Les attributs démographiques, qui ont un sens dans la société dans laquelle s'inscrit l'organisation. Ce peut être un attribut très local, tel « ceux qui travaillent au sous-sol », ou plus général, comme l'âge, le sexe ou l'ethnie ;
- Les attributs de connaissances, de compétences et d'habiletés liées à la tâche (les informaticiens par rapport aux gens du marketing) ;
- Les valeurs, croyances et attitudes de chacun des membres (les gens de gauche par rapport à ceux de droite) ;
- La personnalité et les comportements (ceux qui arrivent toujours en retard par rapport à ceux qui ne le sont jamais) ;
- Le statut externe des membres (les cadres par rapport aux pigistes).

Ces différents attributs personnels conduiraient à définir des attentes relationnelles différentes selon les membres (Hirokawa et Salazar, 1999). Certains des attributs personnels des membres sont associés à une meilleure qualité du travail en groupe : la gentillesse, la maturité et l'extraversion. Mais l'importance de ces traits varie selon leur homogénéité ou leur hétérogénéité dans le groupe. Moins les membres du groupe se ressemblent à cet égard, moins le groupe serait efficace (Halfhill et autres, 2005). Cela implique que ce sont moins les attributs personnels qui importent que l'homogénéité des membres relativement à ces attributs. Toutefois, Bowers et ses collègues (2000) ont effectué une méta-analyse qui indique que l'effet de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité (sexe, compétences, attitude et traits de personnalité) est médiatisé par le type de tâche et son degré de difficulté (degré d'incertitude, type de demande et complexité). L'homogénéité favorise les tâches simples comportant moins d'incertitude et étant moins exigeantes (notamment les tâches comportementales), tandis que l'hétérogénéité favorise les tâches plus complexes, exigeantes et comportant plus d'incertitude.



Exercice 9.9 : Observer le processus de médiation dans un groupe



## Conclusion

Le survol des principales thématiques concernant l'étude des phénomènes de groupe effectuée dans ce chapitre est évidemment partiel. Il ne peut rendre compte des milliers d'études qui ont été publiées au cours des 50 dernières années. Toutefois, ce survol montre clairement qu'étudier les groupes, c'est examiner ce qui se passe entre les gens, donc leur communication. Même lorsque les études se rapportent à l'effet des attributs personnels ou du contexte du groupe, les chercheurs essaient d'expliquer la façon dont les uns et les autres affectent les interactions entre les membres ou les interactions entre le groupe et son environnement ou sont affectés par elles. En bref, étudier les groupes c'est tenter de comprendre la nature et le fonctionnement du groupe en tant qu'entité issue de la communication et influençant à son tour la communication entre les personnes.



Étude de cas 9.1 : Observer et comprendre les phénomènes de communication dans les groupes

## GUIDE DE RÉVISION

Afin de vérifier votre compréhension du contenu de ce chapitre, répondez aux questions suivantes :

- 1 Pensez-vous que la communication est la même selon qu'on est en présence d'un petit groupe ou d'un grand groupe ? Expliquez.
- 2 Quelle est l'importance de la communication entre les membres d'un groupe ?
- 3 Selon vous, comment le groupe peut-il exister ?
- 4 Les groupes fonctionnent-ils tous de la même manière du point de vue de la communication ? Y a-t-il des particularités ?
- 5 Quels sont les enjeux de l'échange d'information au sein des groupes ?